村镇银行数字化转型的问题与对策研究

村镇银行自 2006 年试点以来，作为农村金融市场的重要参与者，在填补农村金融服务空白、提升农村金融服务覆盖率方面发挥了积极作用。然而，随着金融科技的快速发展和大型银行业务下沉，村镇银行面临前所未有的竞争压力与生存挑战。近年来，数字技术的蓬勃发展为农村金融服务提供了全新可能。2023 年中央金融工作会议明确提出要“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”，为村镇银行的数字化转型指明了方向。与大型商业银行相比，村镇银行在科技投入、人才储备、数据积累等方面存在明显劣势，数字化转型进程相对滞后。部分村镇银行仍停留在业务只能在线下网点办理的阶段，难以满足年轻客群对便捷金融服务的需求。在当前乡村振兴战略全面推进的背景下，研究村镇银行数字化转型问题具有重要现实意义。

一、村镇银行数字化转型的现状与背景

村镇银行的数字化转型并非孤立进行，而是在我国农村金融改革与发展的大背景下逐步推进的。理解其现状需要从政策环境、业务特点、技术基础和多维驱动因素等多个方面进行全面分析。

（一）政策与行业背景

2024 年《推动数字金融高质量发展行动方案》设定了到 2027 年金融机构数字化转型取得积极成效的目标，为村镇银行数字化转型提供了政策指引。在监管层面，村镇银行面临着与大型银行统一的合规要求，但在具体实施上有所区别。例如，央行实施差别化存款准备金率，对村镇银行实行较低的存款准备金率，为其提供了更多可贷资金。银保监会鼓励村镇银行立足县域、服务当地，原则上要求贷款在县城和村镇的占比不低于 70%。这些政策既为村镇银行提供了发展空间，也对其数字化转型提出了特定要求。

（二）业务模式与数字化基础

村镇银行的业务模式具有鲜明特点：一是坚持“小额、分散”信贷原则，户均贷款余额持续下降至 30.5 万元；二是服务对象以农户和小微企业为主，客户群体具有明显的区域性特征；三是业务范围相对有限，产品线较为单一，以存贷汇等基础业务为主。在数字化基础方面，村镇银行呈现多层次发展态势。大部分村镇银行的核心系统主要依赖主发起行或省联社提供技术支持。据不完全统计，全国有 1000 多家村镇银行接入农信银清算支付系统，实现与全国农信系统储蓄业务通存通兑。然而，不同主发起行对系统开放的权限不同，导致村镇银行数字化能力存在差异。例如，浙江省内使用农信系统的部分村镇银行无法使用“财税库行业务系统”，个别机构甚至仍以存折为主，未发行银行卡。

（三）多维驱动因素

村镇银行数字化转型受到内外多重因素的驱动。从内部看，数字化转型可帮助村镇银行降低运营成本，提高运营效率。传统线下模式人力成本高，服务覆盖面有限，难以实现规模化发展。通过数字化手段，村镇银行可将柜台服务延伸至偏远乡村，实现“基础金融服务不出村，综合金融服务不出镇”。从外部看，农村客户结构正发生变化。随着“80 后”“90 后”成为农村创业主体，其对数字化金融服务的接受度更高。若村镇银行不能提供便捷的线上服务，将面临客户流失风险。同时，大型银行通过数字技术实现业务下沉，以较低利率争夺优质客户，对村镇银行传统市场形成挤压。此外，农村产业升级对金融服务提出新要求。乡村振兴战略推动农村一二三产业融合发展，家庭农场、农民合作社等新型农业经营主体涌现，其金融需求不再局限于传统存贷款，而是向产业链金融、线上结算等多元化方向发展，需要村镇银行通过数字化手段提升服务适配性。（见表 1）

表 1：村镇银行数字化转型的基础条件与驱动因素

维度	现状特点	驱动因素
技术基础	多数依赖主发起行系统，自主开发能力弱	金融科技发展，系统成本下降
业务模式	以线下为主，小额分散，区域性强	客户需求变化，竞争压力加大
人才资源	科技人才匮乏，专业培训不足	人才流动加速，专业化需求提升
政策环境	差异化监管，普惠金融政策支持	国家政策引导，监管要求提升

表 2：村镇银行数字化转型面临的主要问题及表现

问题类型	具体表现	影响程度
科技基础薄弱	系统依赖性强，自主开发能力不足，IT投入有限	严重
数据治理不足	内外部数据共享不畅，数据应用能力弱，数据分析人才缺乏	严重
人才资金约束	复合型人才短缺，资金规模有限，地区发展不平衡	非常严重
同质化竞争	大型银行业务下沉，优质客户流失，利润空间收窄	较严重
数字鸿沟	农村客群数字素养不足，数字基础设施不完善	中等

表 3：村镇银行数字化转型的实施路径与预期成效

实施阶段	重点任务	预期成效
基础建设阶段	系统云端迁移，基础数据整合，员工培训	实现核心业务线上化，降低操作成本
能力提升阶段	风控模型开发，移动服务拓展，生态合作	提高信贷效率，扩大服务覆盖面
深度融合阶段	产业金融嵌入，开放银行建设，生态构建	实现差异化竞争，提升客户黏性

二、村镇银行数字化转型面临的主要问题

（一）科技基础薄弱与系统依赖困境

村镇银行在科技基础设施方面普遍薄弱，主要体现在系统依赖性强、自主可控能力低。大部分村镇银行的核心业务系统高度依赖主发起行，科技创新能力主要依靠主发起行的科技力量。这种依赖关系导致村镇银行在系统功能使用与数据应用上受到诸多限制。例如，部分省农信联社（农商联合银行）对村镇银行系统开放时有所保留，导致一些村镇银行无法使用完整的业务系统功能。个别村镇银行即使有独立的核心业务系统平台，也面临数据基础薄弱、平台建设不完善、软件自主开发能力不足等问题。由于资金投入成本高、专业科技运维、开发和管理人才匮乏，这些村镇银行难以开展有效的数字化创新。村镇银行在科技投入方面远远落后于大型银行。IDC 报告显示，城市商业银行和省农信、农商、农合等农村金融机构的 IT 投资仅占银行业总体投资的 30.7%。对于规模更小的村镇银行而言，IT 投入占比更低，难以支撑大规模数字化建设。这种投入不足导致村镇银行在征信、支付结算渠道、手机银行等科技基础设施方面存在明显短板。

（二）数据治理不足与系统互通障碍

数据是数字化的核心生产要素，但村镇银行在数据治理方面面临严峻挑战。首先，村镇银行数据共享程度低，生产经营数据透明度不足。由于核心系统多依赖发起行，但系统功能开放与数据应用又受上级主管部门约束，导致内部数据共享不畅。其次，村镇银行数据应用能力弱，存量数据无法得到深度挖掘和有效利用。多数村镇银行缺乏数据分析的专业人才和工具，难以将原始数据转化为有效的风控模型和客户洞察。正如玉环永兴村镇银行的实践所显示，即使接入了政府数据平台，如何将 177 个数据源进行有效整合并形成客户画像，仍是一个巨大挑战。此外，农村地区信息基础设施建设滞后，新一代移动互联网普及率较低，进一步制约了数字普惠金融的发展。

（三）人才与资金的双重约束

人才短缺是村镇银行数字化转型面临的又一关键障碍。村镇银行地处县域，吸引和留住既熟悉本地情况又精通金融科技的复合型人才十分困难。员工队伍在专业知识和技能方面存在结构性缺陷，尚未建立起高管与专业人员的选拔、培养、能力提升等长效机制。特别是既掌握数字技术又了解农村金融的复合型人才严重不足，导致数字化转型缺乏足够的人才支撑。在资金方面，村镇银行受规模和盈利能力限制，难以承担大规模的数字化投入。村镇银行平均资产规模仅为 11.3 亿元，远低于其他类型银行。受限于经营范围和产品单一性，村镇银行非利息收入有限，获客成本高、利润低，生存空间持续被挤压。

（四）同质化竞争与数字鸿沟挑战

随着大型银行业务下沉，村镇银行面临日益严峻的同质化竞争。大中型商业银行金融服务重心不断下移，以较低融资成本争夺村镇银行的传统优质客户。这种“掐尖现象”导致村镇银行优质客户流失，被迫服务风险更高的长尾客户，进一步加剧了经营风险。另一方面，农村地区存在明显的数字鸿沟。村镇银行主要服务的中老年客群对数字技术接受度低，习惯线下办理业务，数字化服务需求不足。随着年轻客群向城市流动，农村地区高质量数字金融服务需求减少，导致村镇银行数字化投入回报率低，难以形成良性循环。（见表 2）

三、村镇银行数字化转型的优化策略与实施路径

（一）差异化战略：明确市场定位与发展路径

村镇银行数字化转型的首要任务是制定符合自身特点的差异化战略，避免与大型银行同质化竞争。应立足“县域经济”和“普惠金融”两大基点，实现精准定位。一是坚持“小而美”的发展方向，不做大而全的数字平台。村镇银行应专注于特定客户群和特定业务领域，如围绕当地特色产业开发专门的数字信贷产品，这种聚焦策略既可降低数字化复杂度，也能提高市场竞争力。二是采取“以点带面”的渐进式路径，不追求一步到位。村镇银行可选择当前最迫切的业务环节进行数字化突破，如优先实现贷款申请的线上化，再逐步推进贷后管理和风险预警的数字化。这种渐进式路径可降低转型风险，提高成功率。三是探索“一行一策”的差异化模式，避免盲目跟风。每家村镇银行应根据所在区域经济特点、客户结构和主发起人资源，制定符合自身实际的数字化转型方案。

（二）科技赋能：多方协作提升技术能力

一是深化与主发起行或省联社的合作，争取更多技术支持。湖南省联社的做法值得借鉴：该社积极帮助村镇银行开通各类系统，并适度放开权限，将新建系统在主发起行运行后在村镇银行推广使用。近年来，湖南省联社相继为村镇银行开通金融背夹、手机银行在线放款等功能，逐步弥补了与农商银行在金融科技服务方面的差距。二是加强村镇银行之间的协同合作，实现资源共享。三是深化与金融科技公司的合作，引进成熟技术。村镇银行可积极引进金融科技公司先进、成熟的技术体系，借助自身的场景优势和科技公司的技术优势，实现合作发展，缩短转型周期。四是利用政府公共服务平台，降低数字化门槛。

（三）数据驱动：加强数据治理与风控能力

数据是数字化的核心要素，村镇银行必须加强数据治理，充分挖掘数据价值。具体措施：推进内外部数据整合，打通信息孤岛。村镇银行应积极推进与政府、核心企业等数据源的合作，将税务、社保、农业补贴等数据纳入风险评估体系。

（四）生态构建：融入区域数字普惠金融体系

村镇银行的数字化转型不应孤立进行，而应积极融入区域数字普惠金融体系，构建开放共赢的生态圈。一是深化与政策性银行的合作，解决资金瓶颈。二是加强与保险公司、担保机构的合作，完善风险分担机制。村镇银行可联合保险公司开发特色农业保险产品，推进“信贷 + 保险”模式，降低农业信贷风险。三是参与农村信用体系建设，优化金融生态环境。村镇银行应主动参与信用户、信用村、信用乡（镇）创建和评定工作，将信用评定结果与贷款条件挂钩，营造“守信获益、失信受限”的氛围。这不仅有助于降低风险，也能减少数字化进程中的信息不对称。四是构建“金融 + 非金融”综合服务体系，增强客户黏性。村镇银行可通过数字化平台整合生产、供销、信用等资源，为农户提供技术培训、市场信息、产品销售等非金融服务，打造农村社区综合服务平台。（见表 3）

（作者：华荣辉 单位：江苏金湖民泰村镇银行）